

A dinamikus kapcsolati képességek és a lojalitás szerepe a szervezetközi kapcsolatokban

Hetesi Erzsébet¹ – Vilmányi Márton²

Jelen tanulmány arra keres választ, hogy a hazai szervezetek hogyan viszonyulnak a hálózati együttműködésekben a kapcsolatok menedzseléséhez, és a közel négy éve tartó világgazdasági válság milyen hatással van a szervezetek közötti interakciókban a kapcsolati minőség, és a szervezeti lojalitás megítélésére. A tanulmányban a dinamikus kapcsolati képesség és a szervezetek közötti (B2B) lojalitás elméleti hátterének bemutatása után empirikus kutatási eredményeinket ismertetjük, ahol a kapcsolati menedzsment, és a szervezeti lojalitás faktorait próbáljuk meg azonosítani. Megközelítésünkben a kapcsolati menedzsment hatással lehet a szervezeti lojalitásra, és meggyőződésünk, hogy ahol a kapcsolatok menedzselése tudatos tevékenység, ott annak vannak kialakult mechanizmusai (cselekvéssorok), ezek a tudatosan felépített mechanizmusok pozitív hatással vannak a kapcsolati minőség értékelésére, és hozzájárulnak a partneri lojalitáshoz.

Kulcsszavak: dinamikus kapcsolati képesség, kapcsolati menedzsment, elkötelezettség, bizalom, B2B lojalitás, válság

1. Bevezetés

A szervezetközi együttműködések menedzselése napjaink hálózati gazdaságának is egyik kulcsfontosságú kérdését jelenti, főképpen akkor, amikor egy-egy szervezet sikeressége nem kizárólag belső hatékonyságán, eredményességén múlik, hanem sokkal inkább azon hálózat(ok) sikerességén, melyek részeként tevékenykedik. A szervezetközi együttműködések sikerességét befolyásoló alapvető értékképző kategóriák mára többé-kevésbé feltártak, de talán érdemes kiemelni, hogy a szervezetek közötti lojalitással csak kevés tanulmány foglalkozik. Nincs egyetértés annak kérdésében sem, hogy egyáltalán értelmezhető-e a lojalitás a kemény piaci viszonyok között a szervezetek esetében, és abban sem, hogy ha igen, akkor milyen tényezők befolyásolják a hűséget.

¹ Hetesi Erzsébet, PhD, habilitált egyetemi docens, inézetvezető, Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

² Vilmányi Márton, PhD, egyetemi docens, dékán, Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

Jelen tanulmány megjelenését aTÁMOP-4.2.1/B-09/KONV-2010-0005 azonosítószámú projekt támogatta.

A tanulmány első részeiben vázlatosan ismertetjük a kapcsolati képesség és a lojalitás elméleti hátterét, majd két olyan empirikus kutatás lebonyolítását és eredményeit mutatjuk be, amelyek a fenti kérdésekre – ha válaszokat nem is adnak, de – iránymutatóként szolgálhatnak további kutatásokhoz.

Kutatásaink során egyrészt vizsgáltuk a dinamikus kapcsolati képességek jellemzőit, másrészt arra is választ kerestünk, hogy a válság hatására változnak-e a kapcsolatok, és ha igen, akkor ez hogyan érinti a lojalitást.

A vizsgálatok során egy olyan feltételezéssel élünk, amelynek empirikus tesztelése csak részben történt meg, de további kutatásokat tervezünk annak feltárására, hogy vajon a dinamikus kapcsolati képesség, a kapcsolatok tudatos menedzselése és a szervezeti lojalitás között létezik-e összefüggés, azaz ahol a szervezet képes arra, hogy tapasztalatait beépítse a kapcsolatmenedzsmentbe, ott erőteljesebben jelenik-e meg a lojalitás.

2. A kapcsolati képesség és a szervezeti lojalitás elméleti háttere

A szervezeti képességek egyéni és kollektív képességek, szaktudás, és kapacitások összessége, melynek szakirodalmi megközelítése rendkívül változatos képet mutat (Awuah 2001; Conceição–Heitor 2002). A korai megközelítések e fogalmat, mint szervezeti kompetenciát (organisational competence) mutatják be, mely fokozatosan bővülve „nyeri el” a szervezeti képesség (organisational capability) ma ismert megnevezését.

A szervezeti kompetenciák központi szerepét – kulcskompetenciának (core competency) nevezve – először Prahalad és Hamel (1990; 1994) definiálták, mint szakismeretből és technológiákból előálló speciális szaktudást, mellyel a szervezet a vevők által elismert értéket hozhat létre, megkülönböztetheti magát versenytársaitól, kiterjesztheti tevékenységét új termékekre, piacokra. Hangsúlyozták, hogy e kompetenciák a vállalatban jelenlévő ismeretek kombinációjaként jönnek létre, mely az emberekben, mint a szervezet tagjaiban testesülnek meg, fejlesztésük beruházást igényel, használatuk hiányában pedig eltűnnek.

2.1. Szervezeti képesség, és kapcsolati képesség

A szervezeti képességek átfogó leírását az erőforrás alapú nézőpont szolgáltatja, melynek megközelítésében a szervezet versenyképessége olyan képességekre (stratégiai erőforrásokra) épül, melyek értékesek, ritkák, kevésbé utánozhatók, és nem helyettesíthetők (Barney 1991). E képességek az erőforrások három alapvető csoportjából „táplálkoznak”: fizikai tőke erőforrások (fizikai technika, üzemfelszerelés, elhelyezkedés, nyersanyagokhoz való hozzáférés, stb.), humántőke erőforrások (képzettség, tapasztalat, ítélőképesség, intelligencia, kapcsolatok, stb.), szervezeti tőke erőforrások (formális rendszerek és struktúrák, és a csoportok közötti informális kapcsolatok). A szervezeti képességek az alkalmazott tudás és az egyéb erőfor-

rások különböző szintű integrációs folyamatainak eredményei, ahol integrációs eszközként a szervezet által alkalmazott szabályok, irányelvek, sorozatok, rutinok, illetve a csoportos problémamegoldás szolgál (Grant 1996).

A szervezeti képességek, kompetenciák jellemzésére – pontosan felépítésük bonyolultságából következően – számtalan megközelítés született. Egyes megközelítések e képességeket azok hierarchiáján keresztül jellemzik, hangsúlyt fektetve arra, hogy léteznek olyan képességek, melyek egyes feladatok megvalósításához kapcsolódnak, míg más képességek szervezeti egységeken átívelő probléma-megoldási, működési módot hordoznak. E gondolatmenet eredményeképpen e megközelítések megkülönböztetnek erőforrásokat, feladat szintű képességeket, funkcionális/szervezeti képességeket és alapvető, vagy kulcsképességeket (Grant 1991; Trokkeli-Tuominen 2002; Peng et al. 2008).

Más megközelítések szerint, a képességek fenntarthatóságának szempontjából beszélhetünk statikus és dinamikus képességekről. A statikus képességek az emberi tudás, a meglévő erőforrások és a technológiák jelenben megvalósított lehetséges kombinációs mechanizmusait írják le, míg a dinamikus képességek azon eljárások, rutinok összességei, melyek eredményeképpen a szervezet képes statikus képességeinek továbbfejlesztésére, vagy új képességek kifejlesztésére (Teece et al. 1997; Cepeda-Vera 2007; Peng et al. 2008). Bárhonnan is közelítjük meg ugyanakkor a szervezeti kompetencia fogalmát, minden esetben egy több rétegű, szervezeti szintű ismerethalmazként jellemezhetjük, melyben több egymásra épülő kompetenciaszint azonosítható (Kusunoki et al. 1998; Banerjee 2003).

Gemünden és szerzőtársai (1997) a kapcsolati képesség (az ő terminológiájukban hálózati kompetencia) fogalmát mint erőforrások és tevékenységek összességét definiálja, melyek segítségével a szervezet létrehozza, fejleszti és menedzseli az üzleti hálózatot. A kapcsolati képesség az eredményes kapcsolatmenedzsment előfeltételének tekinthető, ám attól szélesebb összefüggésbe ágyazódik. A szervezeteknek ugyanis az eredményes hálózati működés megvalósításához, a potenciális előnyök kihasználásához szükségük van a hálózat egészéről származó, az egyes partnerek paramétereit leíró ismeretekre éppúgy, mint egyes szervezet-specifikus tulajdonságokra. A hálózatról, a partnerektől származó szükséges ismeretek magukba foglalják a hálózat, illetve az egyes partnerekkel történő együttműködések lehetőségeit, kockázatait; az együttműködések keretein belül megvalósuló innovációs folyamat lehetséges irányait, azoknak a szervezetben betöltött funkcióit; a hálózati működés legjobb megoldásait; az érdekérvényesítés lehetséges módjait; az egyes partnerek céljait, lehetőségeit, korlátait. Mindezeket túl a hálózati együttműködésekben történő részvétel – vállalat-specifikus jellemzőként – megköveteli a hatékony és rugalmas belső kommunikáció meglétét, a hálózati tevékenység pénzügyi támogathatóságának rendelkezésre állását. Gemünden és szerzőtársai (1997) ugyanakkor feltételezik, hogy a kapcsolati képesség több, mint az egyes ismeretek és tulajdonságok megléte, az egyes komponensek összege.

A kapcsolati képesség átfogó modellezésével kapcsolatosan Thomas Ritter mutatott fel figyelemreméltó eredményeket. A kapcsolati képességet, annak fogalmából kiindulva kétoldalúan elemezte (Ritter 1999, Ritter et al. 2002): egyrészt, mint egyéni, másrészt, mint vállalati képességek, készségek, ismeretek és magatartásformák összességét. Ezen alapokból kiindulva a kapcsolati képességek két elemét azonosította; a hálózati menedzsment ismereteket, és a hálózati feladatok végrehajtásának képességét. A hálózati menedzsment ismeretek két meghatározó csoportját különítette el; a speciális ismeretek összessége, illetve a társas, társadalmi ismeretek csoportja.

A kapcsolati képesség e modellje elsősorban annak statikus jellegű leírását fogalmazza meg, a szervezeti együttműködések során jelenlévő interakció jelensége ugyanakkor e képesség megváltoztatását biztosító mechanizmusok, vagy másképpen a hálózati menedzsment ismeretek és a hálózati feladatok végrehajtási képességét fejlesztő, vagy megújító folyamatok értelmezésére hívja fel a figyelmet. E kérdéskör vizsgálata érdekében a kapcsolati képesség dinamikus értelmezése szükséges. A dinamikus szervezeti képességet úgy definiáltuk, mint a szervezeti vagyonfelhasználás fenntartható koordinációjának képességét, azaz a tevékenységek mintázatának megújítását szolgáló olyan ismételhető cselekménysort, mely biztosítja a mindenkori szervezeti célok elérése érdekében szükséges tevékenységsorok fejlesztését, megújítását. E fentiekből kiindulva a dinamikus kapcsolati képességet úgy határoztuk meg, mint a kapcsolat-specifikus és a kereszt-kapcsolati feladatok végrehajtási folyamatának módosítására, megújítására alkalmazott ismételhető cselekvéssort. Úgy gondoljuk, hogy a dinamikus kapcsolati képesség hozzájárulhat a hibák, konfliktusok kezelésének folyamatos fejlesztéséhez, és ezzel a szervezetek hosszútávú együttműködéséhez, azaz a lojalitáshoz.

2.2. A szervezeti lojalitás elméleti háttere

A kapcsolati minőség jellemzőinek feltárására irányuló kutatások alapján – megítélésünk szerint – a kapcsolat minőségének értékelése, annak megítélése, hogy milyen „minőségű” is egy-egy vagy több kapcsolat a következő kategóriák segítségével írható le:

- Észlelt termék/szolgáltatás minőség,
- Elégedettség,
- Bizalom,
- Elkötelezettség,
- Egyenértékűség,
- Méltányosság.

Ezek a dimenziók széleskörűen tárgyaltak a szakirodalomban, így itt mi csak a legmarkánsabb irányvonalak ismertetésére szorítkozunk.

A korai kutatások szerint az észlelt és az elvárt termék/szolgáltatás összehasonlítása érzelmi reakciókat vált ki a vásárlókból, amely az elégedettség vagy elége-

detlenség érzését kelti a termékkel, szolgáltatással kapcsolatban. E megközelítések szerint a minőség értékelése az elvárás és a tapasztalat összhangján alapul. Ahol az összehasonlíthatóság nyilvánvaló, a vásárlót elégedettnek tekintik, de ez a legtöbb esetben nem elég a versenyelőnyhöz. Az újabb kutatások ugyanis azt találták, hogy *a vevő a minőséget úgy értékeli*, hogy összehasonlítja a jelen tapasztalatát azzal, amiről úgy hiszi, hogy a terméknek/szolgáltatásnak olyannak kellene lennie. Ezek a megközelítések annyiban jelentettek újat, hogy az ideális szolgáltatás nyújtását nem tartották elegendőnek a tényleges előnyhöz, és arra figyelmeztettek, hogy egyre inkább szükség van a kiváló minőségre és arra, hogy felülmúljuk az elvárásokat, hogy örömet okozunk a fogyasztónak, és ne csak kielégítsük az igényeit.

Az *elégedettség* az az öröm, vagy csalódottság, ami egy termék/szolgáltatás várakozással szemben érzékelt teljesítményének (vagy eredményének) az összehasonlításából származik. A hagyományos felfogás szerint az elégedettséget a minőségről alkotott értékítélet alapján tudjuk mérni, az árnak pedig inkább csak a lojalitásban van szerepe.

A szervezet ígéretekkel vonzza a megrendelőt, a vásárlói döntés pedig azon a *bizalmon* alapul, hogy a cég kielégíti az igényeket. A bizalom első lépcsője az észlelt tényezőkön alapuló megelőlegezett bizalom (Singh–Sirdeshmukh 2000; Vollmer et al. 2000). Az emberi kapcsolat a szolgáltatói folyamat alatt általában erősíti a bizalmat és így a kapcsolatot is, és amikor a vásárlók a bizalomban nem csalódnak, akkor vágnak egy hosszú távú kapcsolat kialakítására és fenntartására, ami elvezet a lojalitáshoz (Evans–Crosby 1988; Vollmer et al. 2000). Dwyer, Schurr és Oh (1987) a bizalmat a diszkrét piaci tranzakciókból a folyamatos kapcsolatokba való átmenet kritikus faktoraként kezelik. Costabile (2000) dinamikus modelljében is meghatározó szerepe van a bizalmi tényezőknek.

Az *elkötelezettség* a sikeres kapcsolatok meghatározó indikátora. Az elkötelezettség azonosulást jelent a szervezet értékeivel, és feltételezi, hogy az együttműködő partnerek arra törekszenek, hogy a kapcsolatot fenntartsák. Az eladói-vevői kapcsolatban az elkötelezettséget úgy definiálják, mint egyfajta készséget, hajlandóságot arra, hogy folyamatos kapcsolatot tartsanak fenn a partnerek egymás között (Dwyer et al. 1987), egyszerűbben fogalmazva az elkötelezettség azt jelenti, hogy a résztvevők motiváltak a kapcsolat fenntartásában (Moorman et al. 1992). A B2B kapcsolatokban az elkötelezettség egy pszichológia kötődést is jelent. A kutatások eredményeként az elkötelezettség a partner értékrendjével történő azonosulás, a kapcsolat fenntartására való törekvés, a partner iránti kötődés jellemzőivel írható le. Az elkötelezettség úgy is definiálható, mint „tartós vágy egy fontos kapcsolat fenntartására”, és ez a lojalitás előzményének is tekinthető (Costabile 2000).

A szervezetek közötti együttműködés különböző dimenzióinak vizsgálata során talán a legnagyobb hatású koncepció a Morgan és Hunt által felvázolt elkötelezettség-bizalom elmélet (Morgan–Hunt, 1994). A szerzők a kapcsolati marketingben e két tényezőt tartják a legfontosabbnak, és később más szerzők is ezeket a változókat építik be a kapcsolati minőség modellekbe.

A Morgan és Hunt által KMV-nek (Key Mediating Variable) nevezett modellben a központi szerepet a kapcsolati elkötelezettség és a bizalom játssza. A kulcstényezőkre a következők lehetnek hatással: a kapcsolat határkötségei, a kapcsolat hozadéka, az értékek megosztása, a kommunikáció, és az opportunista magatartás. Az elkötelezettség és a bizalom mértékének kimenetei pedig az alkalmazkodás, az elhagyásra való hajlandóság, a kooperáció, a funkcionális konfliktus és a bizonytalanság (Morgan–Hunt 1994, 22. o.).

A szervezetközi kapcsolatokban gyakran előfordul olyan szituáció, hogy az együttműködő felek hierarchikus viszonyokat vélnek felfedezni a kapcsolat során, és az is előfordulhat, hogy függőségi viszonyok alakulnak ki. Az együttműködés, a kooperáció feltételezi a kölcsönösséget, a méltányosságot és a korrektséget. Az egyenértékűség az egyenrangúsággal és a partnerek kiegyensúlyozott kapcsolati részvételével írható le, míg a méltányosság a becsületességgel, a megbízhatósággal, a segítőkészséggel és a jóindulattal.

Míg egyes kutatások bizonyítják, hogy az együttműködési attitűd függ a tranzakciók folyamán szerzett tapasztalatok alapján kialakult elégedettség szintjétől (Anderson–Narus, 1984, 1990), más szerzők a méltányosságot tekintik az együttműködés alapjának (Huppertz et al. 1978; Swan–Mercer 1981; Ganesan 1994). A *méltányosság* az outputok és inputok mérlegelésén alapul ugyanabban a cserefolyamatban, és észlelése pozitív hatással lehet az elégedettségi szintre, ha az input-output közötti arány kedvező és elfogadható a vásárló és a partner számára. Az alacsony észlelt méltányosság a partneri opportunizmus érzését generálhatja az elégedettség alacsonyabb szintjén lévő vásárlóban, de egy adott cserében a korlátozott méltányosság nem vált ki elégedetlenséget, ha a kölcsönösség és méltányosság érzése fennmarad. A rövid távú áldozatokat kompenzálja a méltányosság érzete hosszú távon (Ganesan 1994). Gruen (1995) a kapcsolati elkötelezettséget és az elégedettséget a cserefolyamatban észlelt *egyenértékűségből* származtatva megállapítja, hogy az egyenértékűség észlelésének magas szintje és a kapcsolatban való konszolidált elkötelezettség szignifikánsan csökkenti az opportunizmus kockázatát.

A *lojalitás* az együttműködésben résztvevő felek egymás iránti hűségét, a kapcsolat fenntartására való törekvést, az újravásárlás/szállítás szándékát fejezi ki. A lojalitás sokkal inkább a korábbiakban összefoglalt tényezők következményeinek tekinthető, mint független jellemzőnek azzal, hogy jelentősen befolyásolja mértékét az adott szervezet partnerváltási kockázattűrő képessége, a szervezetközi személyes kapcsolatok mélysége, illetve a konfliktuskezelés eredményessége. A kapcsolati minőséget magasabb konstrukcióként értelmezik Rauyrueen és szerzőtársai. A szerzők szerint érdekes, hogy miközben a szervezetek stratégiákat dolgoznak ki annak érdekében, hogy beszállítóikat és vevőiket hosszú távon megtartsák, a szakirodalom mégis keveset foglalkozik a lojalitással, a partneri lojalitás fejlesztésével (Rauyrueen et al. 2005).

A szerzők kutatásukban azt feltételezik, hogy a kapcsolati minőség egy magasabb konstrukciója a bizalomnak, az elkötelezettségnek és az észlelt szolgáltatásmi-

nőségnek, és a kapcsolati minőségnek ezek a dimenziói jobban magyarázzák az általános kapcsolati minőség hatását a vásárlói lojalításra. A hatást a kapcsolati minőség két szintjén vizsgálják: a kapcsolati minőség értékelése a beszállító alkalmazottainak szintjén, illetve a kapcsolati minőség megítélése szervezeti szinten. A kapcsolati minőség hatását a vásárlói lojalításra az attitűdinális és a magatartási, viselkedési aspektusokból közelítik meg.

A kapcsolati minőség korábbiakban összefoglalt jellemzőit összefoglalóan az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat A kapcsolati minőség kutatás során alkalmazandó dimenziói

Kapcsolati minőség dimenziói	A kapcsolati minőség kifejezésére alkalmazni kívánt jellemzők
Észlelt szolgáltatásmínőség	A nyújtott termékkel/szolgáltatással kapcsolatosan felmerült tapasztalat viszonyítása az ideális szolgáltatáshoz.
Elégedettség	A nyújtott termék/szolgáltatás észlelt tulajdonságai a várakozások tükrében.
Bizalom	Becsületesség, szavahihetőség, őszinteség
Elkötelezettség	Partner értékrendjével történő azonosulás, kapcsolat fenntartására való törekvés, partner iránti kötődés
Egyenértékűség, méltányosság	Egyenrangúsággal, a partnerek kiegyensúlyozott kapcsolati részvétele, megbízhatóság, segítőkészség, jóindulat
Lojalitás	Résztevő felek egymás iránti hűsége, a kapcsolat fenntartásának szándéka

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat alapján a szervezetek közötti lojalitás a leginkább az elkötelezettséggel áll kapcsolatban, de a hűség ennél több: érzelmi kötődés is.

A B2B szférában *bonyolultabb a partnerváltás*, mint a fogyasztói piacon, az esetek többségében a magasabb ráfordítások mellett sokkal nagyobb a váltás kockázata. Az elhagyások költségeinek direkt hatását a lojalításra és az újravásárlási szándékra számtalan empirikus kutatás igazolta mind a fogyasztói (Aydin–Ozer, 2005; Caruana 2004), mind az üzleti piacon (Lam et al. 2004; Nielson 1996). Yanamandram és White (2006) a váltási kockázatot elemezve rámutatnak, hogy az észlelt kockázat sokkal komplikáltabb az üzleti piacokon, mint a fogyasztói piacon, mert a következmények nem csak a vásárlónál, hanem az eladó szervezet szintjén is jelentkeznek. A személyes kockázat megjelenik a vásárló aggodalmában, és felelősségében, hogy a döntés esetleg elégedetlenséghez vezethet (Newall 1977), a szervezeti kockázat pedig annak mértékétől függ, hogy milyen kockázatot képes elviselni a vállalat (ez méret és pénzügyi helyzet függvénye.)

A lojalításban, a szervezetek közötti elkötelezettségben, hűségben jelentős szerepe van a *személyes kapcsolatoknak* is. Empirikus kutatások igazolják, hogy a pozitív megítélésű kapcsolattartó új szervezethez történő távozásával a partner is elhagyja a beszállítót, és a kapcsolattartó új cégétől vásárol (Lindgreen 2000; Reynolds–Beatty 1999). Andersen és Kumar (2006) kutatásai arra hívják fel a figyelmet,

hogy a pozitív személyes kapcsolat hiánya gátolja a kapcsolat fejlesztését, sőt gyakran a fenntartását is. A hűség megközelítésében gyakori a *konfliktusok hatásának* vizsgálata a kapcsolatok szorosságára. Az elvárt és a nyújtott teljesítmény közötti különbség konfliktusokat okozhat, de a konfliktusok megfelelő kezelése erősítheti a kapcsolatot, és hűséghez vezethet (Tuckman 1965).

A szervezeti lojalitás konceptualizálására és operacionalizálására irányuló törekvéseket folytathatnánk, itt azonban megállunk, és a konkrét kutatás szempontjából releváns szituációspecifikus tényezőkre helyezzük a hangsúlyt. A szakirodalmi háttér és a kutatási eredmények alapján egyrészt összegezzük azokat a legfontosabb dimenziókat, amelyek megítélésünk szerint hatással vannak a partneri lojalításra, másrészt saját modellünk alapján hazai viszonyok között kívánjuk tesztelni az egyes tényezők közötti összefüggéseket.

3. Empirikus kutatások lebonyolítása

Kutatásaink során egyrészt arra kerestük a választ, hogy a szervezetek hogyan módosítják kapcsolatmenedzsment gyakorlatukat, másrészt arra voltunk kíváncsiak, hogy miként értelmezik a szervezetek a lojalitást a business to business piacokon. Kutatásainkat a fenti kérdéskörökben részben azonos, részben különböző mintákon, és részben azonos és részben különböző módszerekkel végeztük. Kvantitatív és kvalitatív kutatásokat végeztünk 2010 őszén egy klaszterben, ahol 20 klasztertaggal mélyinterjúkat készítettünk, majd „tesztelésként” kvantitatív kutatással ugyenezen szervezetek véleményét vizsgáltuk a lojalitás megítélésében. A kvantitatív kutatás kísérleti jellegű volt, így annak eredményei (20 elemszám) csak jelzésértékűek lehetnek.

A vizsgálat helyszínéként egy olyan klaszter szolgált, melynek tulajdonságai ideálisak voltak a vizsgálat konkrét célját leképező kérdések megválaszolására. A klaszter (nem ágazati klaszterről lévén szó), oktatási intézményektől kezdve gazdasági szereplőkön át alapítványokig bezárólag igen széles részvevői kört ölel magába (mintegy 30 szervezettel).

A második kutatás keretében 2011-ben interjúk felméréseket bonyolítottunk le különböző ágazatok kapcsolattartóival, ahol mind a dinamikus kapcsolati képességeket, mind a lojalitást vizsgáltuk. A továbbiakban ezeket a kutatásokat, és a kutatási eredményeket mutatjuk be.

3.1. Dinamikus kapcsolati képességek kutatása

A dinamikus kapcsolati képesség értelmezése érdekében a szervezet nyílt rendszer modelljéből származtatott dinamikus képesség értelmezést alkalmaztuk, mely e jelenséget a szervezet különböző aktivitási szintjein értelmezi (Sanchez 2004):

- A stratégiai rugalmasság szintjén, mely megmutatja az alternatív stratégiai logikák meghatározásának és elfogadásának képességét, azaz azt szervezeti

gyakorlatot, gyakorlatokat, melyeken keresztül a stratégiai kérdések és válaszok meghatározásra, és elfogadásra kerülnek.

- A folyamat rugalmasság szintjén, mely megmutatja a stratégiai célok elérése érdekében szükséges, az alapvető funkciókat érintő szervezeti folyamatok megváltoztatásának képességét (beleértve a szervezeti struktúra, a kontroll és ösztönző, valamint a monitoring folyamatok megváltoztatását is). A folyamat rugalmasság azt a szervezeti gyakorlatot, gyakorlatokat jeleníti meg, melyeken keresztül a szervezet képes elképzelni és adaptálni, módosítani az alternatív stratégia alkalmazásához szükséges folyamatokat.
- A koordinációs rugalmasság szintjén a szervezeti egységeknek az a képessége, melyen keresztül megváltoztatják, vagy módosítják a termékek, szolgáltatások (összetevőinek alkotására) irányuló tevékenységeiket. A koordinációs rugalmasság a szervezet, illetve a szervezeti egységek azon gyakorlata, gyakorlatai, melyen keresztül megértik a termékek, szolgáltatások előállítására irányuló tevékenységek szerepét, az azokkal kapcsolatos igényeket, az azokhoz szükséges erőforrásokat, megszerzik, vagy rendelkezésre bocsátják azokat és implementálják a tevékenységi folyamatokba.
- Az erőforrás rugalmasság szintjén, ami a szervezeti egységeknek az a képessége, melyen keresztül bővítik a rendelkezésükre álló erőforrások, illetve kapacitások felhasználási, alkalmazási területeit, sokoldalúságát. Az erőforrás rugalmasság a szervezet, illetve a szervezeti egységek azon gyakorlata, gyakorlatai, melyen keresztül megértik egy-egy erőforrás, vagy kapacitás felhasználási területeit és az alternatív hasznosítási lehetőségeket adaptálják, alkalmazzák.
- A működési rugalmasság szintjén, ami a szervezeti egységeknek az a képessége, melyen keresztül megváltoztatják adott erőforrás és működési kondíciók mellett a tevékenységük hatékonyságát.

Az első kutatás kérdései az alábbiak voltak:

1. *Hogyan közelíthetjük meg a dinamikus kapcsolati képességeket?*
2. *Hogyan szemlélhetjük a dinamikus kapcsolati képességek képesség-szintek szerinti jellemzőit?*

A vizsgálathoz alkalmazott módszer a kvalitatív mélyinterjú módszere volt, melynek eredményeképpen képet kívántunk alkotni a vizsgálat középpontjába helyezett jelenség leírásához. A vizsgálat keretében 20 szervezet (értékesítési és/vagy beszerzési) kapcsolatkezeléséért felelős vezetőjét kérdeztük meg. A szervezetek kiválasztásakor szempontként jelentkezett, hogy a válaszadó szervezetek szervezetenkénti piacokon működjenek, működésük kapcsolatorientációval legyen jellemezhető, illetve feltételezhető legyen a kapcsolatmenedzsment alkalmazások használata, vagy legalábbis annak szükségessége. E szempontok érvényesítése érdekében két klaszter, a kecskeméti Alföldi Regionális Iparfejlesztési Klaszter (AIPA), valamint a szegedi

Szoftveripari Innovációs Pólus Klaszter legalább 10 munkavállalót foglalkoztató, és 100 mFt éves árbevétellel gazdálkodó tagjait kértük válaszadásra. A válaszadó szervezetek iparági eloszlását az 2. számú táblázat foglalja össze.

2. táblázat Válaszadó szervezetek iparági eloszlása

Válaszadó szervezetek fő tevékenységi köre	Válaszadó szervezetek száma
Informatika, telekommunikáció	13
Felsőoktatás	2
Szakképzés	1
Hulladékfeldolgozás	1
Nyomdaipar	1
Autóipar	1
Köszolgáltatás	1

Forrás: saját szerkesztés

Az interjú kérdései az alábbi területekre fókuszáltak:

- megkérdezett szervezet együttműködéseinek és kapcsolatmenedzsmentjének struktúrája, felépítése,
- megkérdezett szervezet kapcsolatmenedzsment mechanizmusainak fejlődési története, az együttműködés monitorozási, értékelési folyamata, a kapcsolatmenedzsment és a szervezet egyéb egységei, folyamatai interakciós pontjai,
- kapcsolati stratégia változásának, változtatásának alternatív módjai, a negatív, vagy pozitív változások okozói,
- a kapcsolatmenedzsment folyamata változásának, változtatásának alternatív módjai, a negatív, vagy pozitív változások okozói,
- a kapcsolatmenedzsment kapcsolatkezelési tevékenységei változásának, változtatásának alternatív módjai, a negatív, vagy pozitív változások okozói,
- más területek gyakorlatának adaptációs módjai, az erőforrások alternatív hasznosításának mechanizmusai, a negatív, vagy pozitív változások okozói,
- a hatékonyság fokozása érdekében tett változtatások, változások módjai, a negatív, vagy pozitív változások okozói.

A kutatás eredményeképpen megállapítható, hogy a keretként alkalmazott megközelítés jól alkalmazható a dinamikus kapcsolati képesség leírására. Az interjúk eredményeit összegezve az egyes képesség szintek a következőképpen határozhatóak meg:

- A dinamikus kapcsolati képesség stratégiai rugalmasság szintje leírja, hogy mennyiben képes egy szervezet alternatív kapcsolati stratégiákban gondolkodni, stratégiai váltásait kapcsolatrendszerében implementálni. E szinten két átfogó dinamikus képesség került azonosításra; egyrészt a partnerorientált stratégiamódosítás képessége, mely magában foglalja a partnerek egyértelmű jelzéseinek eredményeképpen történő stratégiamódosítás képességét, illetve a partnerrel együttműködésben történő stratégia-kialakítás képességét, másrészt

a szervezeti stratégia kapcsolatspecifikus lebontásának, kapcsolati stratégiává történő formálásának, alkalmazásának képességét.

- A dinamikus kapcsolati képesség folyamat rugalmasság szintje a kapcsolati stratégia megvalósítását meghatározó folyamatok megváltoztatásának képességeként határozható meg. A dinamikus kapcsolati képesség e szintjén lényeges kérdésként azonosítható a folyamatfejlesztést átfogóan támogató megoldások (minőségmenedzsment, projektmenedzsment, vezetői információs rendszer) kapcsolatmenedzsment specifikus kezelésének képessége, valamint a kapcsolatmenedzsment folyamatokat specifikusan támogató megoldások (pl. panaszmenedzsment) kezelésének képessége.
- A dinamikus kapcsolati képesség koordinációs rugalmasság szintjének jelentése úgy fogalmazható meg, mint a kapcsolatkezelésben érdekelt felek szándékainak megértésére és elvárásainak kielégítésére irányuló változtatási módszerek alkalmazásának képessége. E szinten négy dinamikus képesség került azonosításra. Egyrészt a partneri igényekre történő reagálás képessége, mely az egyedi igények megértésének és keresztfunkcionális folyamatokba való becsatornázásának képességére mutat rá. Másrészt más szervezeti egységek igényeire történő reagálás képessége, mely az értékesítés, előállítás, beszerzés együttműködési gyakorlatának fejlesztési képességét foglalja magába. Harmad részt a kapcsolatmenedzsmenten belül felmerülő jó gyakorlatok elsajátításának, adaptációjának képessége. Negyed részt pedig közvetítő alkalmazásának képessége, mely adott kapcsolat megvalósítása, megújítása érdekében történő (tevékenyen, vagy passzívan közreműködő) közvetítő bevonásának képességét jelenti.
- A dinamikus kapcsolati képesség erőforrás rugalmasság szintje a kapcsolatmenedzsment érdekében rendelkezésre álló kapacitások és erőforrások fejlesztéseként, vagy alternatív hasznosítási módjának azonosításaként határozható meg. E szinten két képesség került azonosításra. A kapcsolatmenedzsmentből származó javaslatok alkalmazási képessége, mely a munkatársak, és a partnerinterakcióból származó javaslatok alkalmazási képességét jelenti az egyes kapcsolati tevékenységek fejlesztése, továbbfejlesztése során, illetve a más szervezeti egységek, szervezetek jó gyakorlatainak adaptációs képessége, mely jelen esetben a kapcsolatmenedzsmenten kívülről származó jó gyakorlatok hasznosítási képességét írja le.
- Végül a dinamikus kapcsolati képesség a működési rugalmasság szintjén a kapcsolatmenedzsment hatékonyságának fokozására irányuló folyamatokat, gyakorlatokat foglalja magában. E szinten két jól elválasztható képesség fogalmazható meg. A partnerorientált munkaerőfejlesztés alkalmazásának képessége, mely a partnerek igényeihez illeszkedő, optimális kapacitáskihasználtságot biztosító munkaszervezési megoldások alkalmazási képességeként, illetve a munkatársak kapcsolatmenedzsment ismereteinek fejlesztésére, bővítésére szolgáló munkaerőfejlesztési mechanizmusok működtetési ismereteként

összegezhető. Továbbá a partnerfejlesztés alkalmazásának képessége, mely a partnerek szervezet-specifikus ismereteinek bővítésére, mélyítésére szolgáló ismereteket, mechanizmusokat foglalja magában.

Az eredményeket összefoglalóan a 3. számú táblázat szemlélteti.

3. táblázat Azonosított dinamikus kapcsolati képesség-elemek az alkalmazott képesség-szintek tükrében

Stratégiai rugalmasság	Folyamat rugalmasság	Koordinációs rugalmasság	Erőforrás rugalmasság	Működési rugalmasság
Szervezeti stratégia lebontási, alkalmazási képessége	Átfogó folyamatátmozgató megoldások specifikus kezelése	Partneri igényekre történő reagálás kezelésének képessége	Kapcsolatmenedzsmentből származó javaslatok alkalmazási képessége	Partnerorientált munkaerőfejlesztés alkalmazásának képessége
		Más szervezeti egységek igényeire történő reagálás képessége		
Partnerorientált stratégia-módosítás képessége	Kapcsolat-menedzsment folyamatokat specifikusan támogató megoldások kezelésének képessége	Szervezeti egységen belüli jó gyakorlatok elsajátításának képessége	Más szervezeti egységek, szervezetek jó gyakorlatainak adaptációs képessége	Partnerfejlesztés alkalmazásának képessége
		Közvetítő alkalmazásának képessége		

Forrás: saját szerkesztés

3.2. A lojalitás kutatása a szervezetközi piacokon

A lojalitás a szervezetközi együttműködésekben a felek egymáshoz való ragaszkodásának szintjeként, a kapcsolat fenntartása iránti attitűdként fogható meg. Primer kutatásaink során kvantitatív módszerrel vizsgáltuk a lojalitás dimenzióit. Kvantitatív kutatásunkat a már említett klaszterek segítségével végeztük. E kutatás célja az volt, hogy megismerjük a lojalitás hátterében meghúzódó motivációkat, illetve mérjük a szakirodalom által definiált dimenziókat.

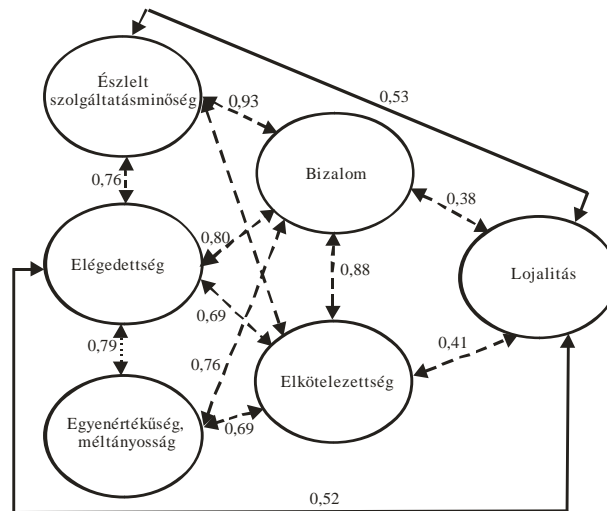
A kutatás során az alábbi hipotézisekkel éltünk:

- az észlelt szolgáltatásminőség és az elégedettség, valamint a bizalom és elkötelezettség között kapcsolat van,
- az elégedettség a bizalom és az elkötelezettség dimenziókkal korrelál,
- az egyenértékűség és méltányosság kapcsolatot mutat a bizalommal és az elkötelezettséggel,
- a bizalom és az elkötelezettség egymással összefüggésben vannak,
- az előzőekben leírt dimenziók a lojalitást eredményezik.

A hipotézisek tesztelésre ugyanaz a 20 szervezet jelentette a mintát, amelyet a fentiekben a dinamikus kapcsolati képességek vizsgálatánál már ismertettünk. Az

alacsony minta-elemszám miatt az eredmények csak jelzésértékűek lehetnek, de néhány érdekességre érdemes felhívni a figyelmet. Feltételezéseinket az eredmények csak részben igazolták. A lojalitás dimenzió és a modell változói közötti korrelációkat az 1. számú ábra mutatja.

1. ábra A modell dimenzióinak korrelációs együtthatói



Forrás: saját szerkesztés

- Az elégedettség dimenzió szignifikánsan szoros kapcsolatot jelez a bizalommal, az egyenértékűséggel és az észlelt szolgáltatásminőséggel,
- az észlelt szolgáltatásminőség első faktora az elégedettséggel, a bizalommal, az elkötelezettséggel és az egyenértékűséggel korrelál, míg a második faktornál csak a méltányosság, egyenértékűség kapcsán találtunk szignifikáns korrelációs együtthatót,
- a *bizalmi* dimenzió szignifikáns korrelációt jelez az elégedettség, a kapcsolati magatartás, az elkötelezettség és az egyenértékűség tényezőkkel,
- az *elkötelezettség* korrelációs együtthatói magas szignifikanciaszinten korrelálnak az elégedettséggel, a kapcsolati minőséggel, a bizalommal és az egyenértékűséggel,
- és érdekes módon, a *méltányosság*, *egyenértékűség* minden változóval szoros kapcsolatot mutat.

A korrelációs mutatók alapján úgy gondoljuk, hogy a kapcsolati minőség modellt további teszteléseknek kell alávetnünk, és egy nagyobb mintán végzett kvantitatív kutatás után regressziós számításokkal is ellenőriznünk kell majd a modell használhatóságát.

4. Összegzés

Vizsgálatunkban egyrészt a dinamikus kapcsolati képesség összetevőinek azonosítására tettünk kísérletet, dinamikus kapcsolati képességként értelmezve mindazon szervezeti képességeket, melyek a kapcsolatkezelési magatartás, a kapcsolati képességek megújítását, továbbfejlesztését szolgálják. Vizsgálatunk eredményeként – a vizsgálati keretül szolgáló képesség-szinteken – összesen tizenegy képesség-elemet azonosítottunk, melyek alkalmazottak voltak a kapcsolatmenedzsment során használt mechanizmusok módosítása során. Fontos ugyanakkor kiemelni, e dinamikus képesség-elemek nem homogén módon, és nem egymást kiegészítve, sokkal inkább egymásra épülve biztosítják a kapcsolati képességek megújítását, továbbfejlesztését, ezért egyik, vagy másik képesség hiánya egyben szűk keresztmetszetként is jelentkezhet más képességek érvényesítése során. Kutatásunk második részében az észlelt lojalitást kialakító jellemzők összefüggéseire kerestük a választ. A lojalitás kérdésében a pilot study eredményei csak részben igazolták a modell hipotéziseit, a szűk körben végzett kutatás alapján a lojalitás szorosabb kapcsolatot mutat az elégedettséggel és az észlelt minőséggel, mint a bizalommal és az elkötelezettséggel. További kutatásokat igényel annak vizsgálata, hogy a dinamikus kapcsolati képesség miként is befolyásolja a szervezeti lojalitást. Eredményeink alapján úgy gondoljuk, hogy ahol a kapcsolatok dinamikus értelmezése jelen van, ott a lojalitás is erősebb.

Felhasznált irodalom

- Andersen, P. H. – Kumar, R. (2006): Emotions, trust, and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer-seller dyads. *Industrial Marketing Management*, 35, pp. 522-35.
- Anderson, J. C. – Narus, J. A. (1984): A Model of Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing*, Fall, pp. 62-74.
- Anderson, J. C. – Narus, J. A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Relationships. *Journal of Marketing*, January, pp. 44-53.
- Awuah, G. B. (2001): A firm's competence development through its network of exchange relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16, 7, pp. 574-599.
- Aydin, S. – Ozer, G. (2005): The Analysis of Antecedents of Customer Loyalty in the Turkish Mobile Telecommunication Market, *European Journal of Marketing*, 39, 7-8, pp. 910-925.
- Banerjee, P (2003): Resource dependence and core competence: insights from Indian software firms. *Technovation*, 23, pp. 251-263.
- Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Caruana, A. (2004): The Impact of Switching Costs on Customer Loyalty: A Study among Corporate Customers of Mobile Telephony. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 12, 3, pp. 256-268.

- Cepeda, G. – Vera, D. (2007): Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60, pp. 426-437.
- Conceição, P. – Heitor, M. V. (2002): Knowledge interaction towards inclusive learning: Promoting systems of innovation and competence building. *Technological Forecasting & Social Change*, 69, pp. 641-651.
- Costabile, M. (2000): A dynamic model of customer loyalty. In Cronin, J. J. – Taylor, S. T. (1992): *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*. IMP Conference, Bath, U.K. *Journal of Marketing*, 56, 7, pp. 55-68.
- Dwyer, F. R. – Schurr, P. H. – Oh, S. (1987): Developing Buyer and Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 4, pp. 1-27.
- Evans, R. K. – Crosby, A. L. (1988): *A Theoretical Model of Interpersonal Relational Quality in Enduring Service Sales Relationships*. AMA, New York (In Kandampully, J. 1998).
- Ganesan, S. (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58, 4, pp. 1-19.
- Gemünden, H. G. – Ritter, T. – Walter A. (1997): *Relationships and Networks in International Markets*. Pergamon, UK.
- Grant, M. R. (1991): The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implementations for strategy Formulation, *California Management Review*, 33, pp. 114-135.
- Grant, M. R. (1996): Prospering in dynamically-competitive Environments: Organisational Capability as Knowledge Integrations. *Organisational Science*, 7, 7/8, pp. 375-387.
- Gruen, T. W. (1995): The Outcome Set of Relationship Marketing in Consumer Marketing. *International Business Review*, 4, pp. 447-469.
- Huppertz, J. W. – Arenson, S. J. – Sidney, J. – Evans, R. H. (1978): An Applications of Equity Theory to Buyer-Seller Exchange Situations. *Journal of Marketing Research*, 15, 5, pp. 250-260.
- Kusunoki, K. – Nonaka, I. – Nagata, A. (1998): Organizational Capabilities is Product Development of Japanese Firms: A Conceptual Framework and Empirical Findings. *Organisational Science*, 9, 6, pp. 699-718.
- Lam, S. Y. – Shankar, V. – Erramilli, M. K. – Murthy, B. (2004): Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 3, pp. 293-311.
- Lindgreen, A. (2000): *The Emergence and Rise of Relationship Marketing: An Empirical Investigation that seeks to describe and explore particular aspects of Relationship Marketing in the International Food and Wine Industries*. Universite Catholique de Louvain, Denmark.
- Morgan, R. M. – Hunt, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 7, pp. 20-38.
- Moorman, C. – Zaltman, G. – Deshpande, R. (1992): Relationships between Providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organisations. *Journal of Marketing Research*, 29, 8, pp. 314-328.
- Newall, J. (1977): Industrial Buyer Behaviour: A Model of the Implications of Risk Handling Behaviour for Communication Policies in Industrial Marketing. *European Journal of Marketing*, 11, 3, pp. 166-211.

- Nielson, C. C. (1996): An Empirical Examination of Switching Cost Investments in Business-to-Business Marketing Relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 11, 6, pp. 38-60.
- Peng, D. X. – Schroeder, R. G. – Shah, R. (2008): Linking routines to operations capabilities: A new perspective. *Journal of Operations Management*, 26, pp. 730-748.
- Prahalad C. K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68, 3, pp. 79-91.
- Prahalad C. K. – Hamel, G. (1994): *Competing for the future*. Harvard Business Press, Boston.
- Rauyruen, P. – Miller, K. – Barrett, N. (2005): *Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty*. 21st Annual IMP Conference, IMP Group, Rotterdam, Netherlands, pp. 1-15.
- Reynolds, K. E. – Beatty, S. E. (1999): Customer Benefits and Company Consequences of Customer Salesperson Relationships in Retailing. *Journal of Retailing*, 75, 1, pp. 11-32.
- Ritter, T. – Wilkinson, I. F. – Johnston, W. J. (2002): Measuring network competence: some international evidence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17, 2/3, pp. 119-138.
- Ritter, T. (1999): The Networking Company, Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively. *Industrial Marketing Management*, 28, 5, pp. 467-479.
- Sanches, R. (2004): Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 57, pp. 518-532.
- Singh, J. – Sirdeshmukh, D. (2000): Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, pp. 150-167.
- Swan, J. A. – Mercer, A. A. (1981): Consumer Satisfaction as a Function of Equity and Disconfirmation In Day, R. L. – Hunt, H. K. (eds): *Refining Concepts and Measures of Customer Satisfaction and Complaining Behavior*. Bloomington (IN), Indiana University, pp. 7-12.
- Teece, D. J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997): Dynamical Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 1, pp. 509-533.
- Tuckman, B. W. (1965): Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, pp. 384-399.
- Vollmer, I. – Johnson, M. – Herrmann, A. – Huber, F. (2000): *The Loyalty of Dissatisfied Customers: Determinants and Implications*. XXV Annual Coloquium on Research in Economic Psychology and SABE 2000 Conference, Baden, Vienna/Austria.
- Yanamandram, V. – White, L. (2006): Switching Barriers in Business-to-Business Services: A Qualitative Study. *International Journal of Service Industry Management*, 17, 2, pp. 158-92.